



## Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bahşiş Havuzu ile Bireysel Bahşiş Sisteminin Karşılaştırılması\*\* (The Effect of Organizational Justice Perception on Organizational Commitment: Comparison of Pooling and Individual Tip Distribution Systems)

\*Fatih AKYOL<sup>a</sup>, Zeynep ASLAN<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Kırşehir Ahi Evran University, Vocational School of Social Science, Department of Hotel, Restaurant and Catering Services, Kırşehir/Turkey

<sup>b</sup> Aydın Adnan Menderes University, Faculty of Tourism, Department of Food & Beverage Management, Aydın/Turkey

### Makale Geçmişi

Gönderim

Tarihi: 24.07.2019

Kabul Tarihi: 13.09.2019

### Anahtar Kelimeler

Örgütsel adalet

Örgütsel bağlılık

Bahşiş

### Öz

Bu çalışmada temel amaç, restoran servis personelinin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisinde, sektörde yaygın olarak kullanılan iki bahşiş dağıtım sisteminin (havuz/bireysel) rolünü ortaya koymaktır. Ayrıca çalışma, işgörenlerin hangi bahşiş dağıtım sistemini tercih ettiğini belirlemeyi de amaçlamaktadır. Veri Alanya’da çalışan işgörenlerden, kolayda örneklem yöntemiyle Nisan-Haziran 2018 tarihleri arasında toplanmıştır. Analizler geçerli 466 anket üzerinden yapılmıştır. Araştırma sonucunda, her iki bahşiş dağıtım sisteminde de, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığı etkilediği görülmektedir. Bireysel bahşiş dağıtım sisteminde çalışan işgörenlerin dağıtım adaleti algılarının ve normatif bağlılıklarının havuz sisteminde çalışanlara oranla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan servis personelinin çoğunluğu bireysel dağıtım sistemini tercih etmektedir.

### Keywords

Organizational justice

Organizational commitment

Tip

### Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

### Abstract

The main purpose of this study, to present the role of two widely used tip distribution systems (pooling/individual) in food and beverage sector on the effect of organizational justice on organizational commitment. In addition, the study aims to determine which tip distribution system employees prefer. The data gathered with convenience sampling method from employees working in Alanya in April-June 2018. The analyses were conducted on 466 valid questionnaires. Research results show that organizational justice perception has an effect on organizational commitment in both distribution systems. Distributive justice perception and normative commitment of employees working under individual tip distribution system are relatively higher than the employees in pooling system. Most of the participants prefer individual distribution system.

\* Sorumlu Yazar

E-posta: [akyolfatih77@hotmail.com](mailto:akyolfatih77@hotmail.com) (F. Akyol)

**Makale Künyesi:** Akyol, F. & Aslan, Z. (2019). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bahşiş Havuzu ile Bireysel Bahşiş Sisteminin Karşılaştırılması. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (3), 1933-1957.

DOI: 10.21325/jotags.2019.456

\*\*Bu makale, Fatih AKYOL tarafından hazırlanan “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bahşiş Havuzu ile Bireysel Bahşiş Sisteminin Karşılaştırılması” isimli doktora tezinden türetilmiştir.

## **GİRİŞ**

Hizmet üreten turizm işletmelerinde diğer işletmelerde olduğu gibi birçok üretim girdisi söz konusudur. Ancak turizm işletmelerinde insan unsuru diğer üretim girdilerinden daha farklı ve önemlidir. Müşterilerin memnuniyeti ve işletmenin başarısı çoğunlukla işgörenlerin performansı ile doğru orantılıdır. Dolayısıyla işgörenlerin yöneticiler tarafından iç müşteriler olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü dış müşteri olan misafirlerin memnuniyeti, iç müşterilerin örgüt tarafından tatmin edilmesine bağlıdır.

İnsan çok karmaşık yapıya sahip bir varlıktır. İnsanları organize bir şekilde örgütsel amaçlar etrafında toplamak, onlardan en üst düzeyde verim alabilmek uzmanlık gerektiren bir alandır. Bu konuda başarılı olabilmek için örgütlerin öncelikle işgörenlerini anlaması gereklidir. Bu bağlamda örgütlerin başarısı, işgörenlerin örgüt içerisindeki davranışlarının gözlemlenmesine, neden sonuç ilişkilerinin ortaya konmasına bağlıdır. Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalar, bu nedenlerle artış göstermiştir. Örgüt içerisindeki tutum ve davranışlar anlaşılmalı, birbirleriyle olan ilişkileri incelenmeye çalışılmıştır.

Örgütsel davranış alanındaki araştırmalarda önemli bir yer tutan örgütsel adalet algısı, işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkileyerek olumlu (örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı) veya olumsuz (işe ve örgüte yabancılaşma, stres, saldırganlık vb.) birçok örgütsel sonuca yön vermektedir (Karavardar, 2015). Olumlu örgütsel çıktıların en önemlileri arasında örgütsel bağlılık gelmektedir. Bu konuda yapılmış araştırmaların sonuçlarına göre, işgörenlerin örgütsel adalet algısı örgütsel bağlılıkları üzerinde son derece etkilidir (Bağcı, 2013; Colquitt, 2001; Şahin & Kavas, 2016).

İşyerindeki birçok olumlu davranışın da işgörenin örgüte bağlılığına dayandığı bilinmektedir (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). İşgörenlerin maddi kazanımları, örgütsel adalet algılarının şekillenmesinde ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının oluşmasında etkilidir. Restoran servis personelinin kazancının önemli bir kısmını bahşiş gelirleri oluşturmaktadır. Misafirlerden alınan bahşişlerin dağıtımı konusunda sektörde yaygın olarak kullanılan iki sistem vardır. Bunlardan birincisi havuz dağıtım sistemi, ikinci ise bireysel dağıtım sistemidir. Bu çalışmada, restoran servis personelinin örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa etkisinde bu iki bahşiş dağıtım sisteminin fark yaratıp yaratmadığı araştırılacaktır. Bu bahşiş dağıtım sistemleri arasında, işgörenlerin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algıları ile örgüte yönelik duygusal, devam ve normatif bağlılıkları arasındaki ilişkilerde farklılık olup olmadığı da belirlenecektir.

Uluslararası literatürde bahşiş konusunda yapılmış birçok çalışma vardır. Hava durumunun (Flynn & Greenberg, 2012), çalınan müzik türünün (Jacob, Gueguen & Boulbry, 2010), servis personelinin makyajının (Jacob, Gueguen, Boulbry & Ardiccioni, 2010), hatta saç renginin bahşiş davranışını nasıl etkilediğine dair (Gueguen, 2012) çalışmalar görülmektedir. Ancak bahşiş, birkaç çalışma dışında, Türkçe literatürde hiç çalışılmamış bir konudur. Dolayısıyla çalışma, bahşişi konu edinmesi açısından önem ve özgünlük arz etmektedir. İşgörenlerin bahşiş dağıtım sistemi tercihlerini; hangi dağıtım sisteminin örgütsel adalet algısını ve örgütsel bağlılığı ne yönde etkilediğini ortaya koyacak olması nedeniyle bu araştırmanın, restoran yöneticileri için de önemli olduğu ve uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **Kavramsal Çerçeve**

### **Örgütsel Adalet**

İşyerindeki adaleti ifade eden örgütsel adalet konusu günümüze kadar birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Çünkü işgören davranışlarının anlaşılması ve yorumlanmasında örgütsel adalet kavramı çok önemli bir yere sahiptir. Yönetim literatürü incelendiğinde, örgütsel adalet kavramına en büyük katkıyı sağlayan kuramların başında Adams'ın "Eşitlik Kuramı (Equity Theory, 1965)'nin geldiği görülmektedir (Akyel, 2014). Bu teoriye göre çalışanlar elde ettikleri kazanımları, hem aynı örgütte diğer çalışanların kazanımları hem de başka örgütlerde benzer durumlarda olan çalışanların kazanımları ile karşılaştırırlar (Robbins & Judge, 2011). Kazanımlar arasında bir benzerlik olduğunu düşünürlerse, çalıştıkları örgütün adil bir örgüt olduğu sonucuna varırlar.

Folger & Cropanzano (1998)'ya göre örgütsel adalet, sınırlı olan örgütsel kaynakların dağıtımının, bu dağıtım kararlarının belirlenmesinde kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürler yürütülürken oluşan ilişkilerin nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve normlardır. Beugre & Baron (2001)'a göre örgütsel adalet, işgörenin çalışma arkadaşları, yöneticileri ve örgütle olan ilişkilerine ait algılamalarını içeren sosyal bir sistemdir.

Örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalardan çıkan ortak ve önemli sonuçlardan biri, işyerinde algılanan adaletin çalışan tutum ve davranışlarını etkilediğidir (Beugre & Baron, 2001; Lee, Pillutla & Law, 2000; Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000; Sia & Tan, 2016). Örgütsel adalet algısı çalışanların; örgütsel bağlılığını güçlendirir (Folger & Konovsky, 1989; Iqbal, 2013), iş tatminini artırır (Irak, 2004), örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Niehoff & Moorman, 1993) ve örgüte güven duygusunu (Tyler & DeGoey, 1995) geliştirir. Diğer taraftan adaletsizlik algısı; hırsızlık (Greenberg, 1993), işyeri saldırganlığı (Baron, Neuman, & Geddes, 1999), düşük verimlilik ve artan devamsızlık (Usmani & Jamal, 2013) gibi pek çok olumsuz davranışlara yol açar.

Örgütsel adaletin boyutları ile ilgili farklı sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Ancak çoğunlukla sonuçların dağıtımını ve dağıtım kararının verilmesini kapsayan dağıtım adaleti, dağıtım sırasında kullanılan yöntemleri içeren süreç adaleti ve kişilerarası ilişkileri ön plana çıkaran etkileşim adaleti ile açıklandığı görülmektedir (Kemer & Aslan, 2017).

Dağıtım adaleti; mal, hizmet, fırsat, ceza ve ödül, görev, rol, statü, ücret ve terfi gibi her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan ve bireylerin kazanımlarının adilliğine ilişkin algılamalarını ifade eden bir kavramdır. Paylaşılan kazanımlar somut mallar olabileceği gibi sosyal pozisyonlar, fırsatlar veya roller de olabilir (Özen, 2001).

Süreç adaleti, dağıtımını belirlemek için kullanılan yöntemler, mekanizmalar ve süreçlerin algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır (Folger & Cropanzano, 1998). Örneğin bir örgütte performansa dayalı ödüllerin dağıtımının adilliği, dağıtım adaleti boyutunun konusunu oluşturur. Aynı örnekte, performansların değerlendirilmesinde kullanılan kriterlerin, işlemlerin, süreçlerin adilliği ise süreç adaleti boyutunun ilgi alanına girmektedir (Baştürk, 2009).

Etkileşim adaleti, prosedürler uygulanırken işgörenler arasındaki ilişkilerin adilliğini konu edinir. Karar süreci boyunca bireylere ne söylendiği ve nasıl söylendiği ile ilgilidir. İşgörenler örgütlerinde alınan kararlar ile

yöneticilerin kendilerine davranışlarını yakından takip ederler. Dolayısıyla karar alıcıların kararlardan etkilenenler olarak işgörenlerine duyarlılık göstermeleri, saygılı davranmaları ve alınan kararlarla ilgili olarak açıklamalarda bulunmaları halinde etkileşim adaleti algılamalarının artacağı savunulmaktadır (Colquitt, 2001).

### **Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık kavramının işgörenlerin örgüt ile ilişkilerini nitelendiren psikolojik durumu ifade ettiği konusunda ortak bir görüş hâkimdir (Allen & Grisaffe, 2001). Örgütsel bağlılık; bireyin belli bir örgütle özdeşleşmesi, amaç ve değerlerini benimsemesi, örgütsel amaçlara yönelik çaba göstermesi ile örgütle olan bağının kuvveti şeklinde ifade edilebilir (Diker, 2014). Nitekim Mowday, Steers ve Porter (1979) da örgütsel bağlılığın üç temel unsurdan oluştuğunu savunmaktadır:

- a) Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yüksek çaba sarf etme isteği
- b) Örgütte çalışmaya devam etme yönünde güçlü bir istek
- c) Örgütün amaç ve değerlerini kabul etme

Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın katılım ve motivasyon, sadakat, iş performansı gibi olumlu işgören tutum ve davranışlarıyla pozitif yönde ilişkilendirildiği görülmektedir (Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990). Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte katılımını, bulunduğu örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde bağlanmasını ifade etmektedir ve genel olarak örgütün etkinliğinin artmasını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, bağlılığı olmayan işgörelere göre, örgüte ve üretime katılımlarının daha yüksek olduğu ve daha iyi bir performans gösterdikleri savunulmaktadır (Yalçın & İplik, 2007). İşgörenin örgütsel bağlılığı arttıkça örgüt amaçlarını benimsemesi ve örgütle kendini özdeşleştirme kolaylaşır, fedakârlık duygusu artar. Örgüt üyeliğini gönüllü olarak sürdürebilir ve rollerini etkin olarak yerine getirebilir. Diğer taraftan bağlılığın düşük olması ise, örgütü her an terk etmeye hazır bireyleri beraberinde getirecektir. Bu durum örgütte işgören devrinin artmasına, dolayısıyla verimliliğin düşmesine ve maliyetlerin artmasına yol açacaktır (Yazıcıoğlu & Topaloğlu, 2009).

İşgörenin örgüte olan bağlılığı literatürde farklı boyutlarda ele alınsa da Meyer ve Allen'in (1990) üç boyutlu bağlılık modeli genel kabul gören modeldir. Yazarlara göre örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarıyla açıklanabilir. Duygusal bağlılık, bireyin örgütüyle özdeşleşmesi, bütünleşmesi ve duygusal olarak bağlanması şeklinde açıklanabilir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip olan işgören, örgütün üyesi olmaktan gurur duyar ve örgütüne katkı sağlamak için daha fazla motivasyon ve isteğe sahip olur. Örgüte duygusal olarak bağlı olan işgören, örgütte kalmaya, ihtiyaç duyduğundan değil gerçekten kalmak istediği için devam eder (Allen & Meyer, 1990).

Devam bağlılığı Becker'in Yan Bahis Kuramı (1960)'ndan yola çıkılarak geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığın bu boyutu; çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların büyüklüğü ve miktarı ile algıladıkları alternatif azlığı veya yokluğu sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır (Allen & Meyer, 1990). Bağlılığın bu boyutuna göre; bir işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesi, o işgöreni örgüte bağlayacaktır (Çöp, 2008). Devam bağlılığı örgüt ile işgören arasında çıkara dayalı olarak gerçekleşen bağlılıktır (Çakıcı, 2012).

Normatif bağıllık, özünde işgörenlerin örgüte, örgütün değerlerine ya da politikalarına karşı sadakat ya da minnet gibi duygularını temel alan örgütsel bağıllık boyutudur. Meyer ve Allen (1997) normatif bağıllığı, işgörenin ahlaki olarak örgütten ayrılmaması gerektiğine inandığı için kendini örgüte bağlı hissetmesi olarak açıklamaktadır. Bireyin örgüte normatif bağıllık duymasında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanması etkili olmaktadır. Örgütsel bağıllığın bu boyutunda, işgörenlerin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesine dayanan duygu ve düşünceler yer almaktadır (Aktaran: Yalçın, 2009).

İşgörenin örgüte yönelik istek, ihtiyaç veya sorumluluk duyguları onun örgüte olan bağıllığının boyutunu belirlemektedir. Ancak üç bağıllık boyutunun ortak noktası, bireyin örgütten ayrılma ihtimalini farklı nedenlerle en aza indirmeleridir (Meyer & Allen, 1991).

### **Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Örgütsel bağıllık, işgörenlerin örgütsel davranışlarının anlaşılması ve açıklanması için önemli bir unsurdur ve işgörenlerin örgütsel adalete ilişkin algılamalarından etkilenmektedir (Yılmaz, 2004). Adalet ve bağıllık ilişkisi üzerine günümüze dek yapılan birçok araştırma, bu iki kavram arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir (Erkuş, Turunç & Yücel, 2011).

Moorman (1991); Greenberg (1990), Alexander & Ruderman (1987), Folger & Konovsky (1989), Fryxell & Gordon (1989) ve Gordon & Fryxell (1989) gibi araştırmacıların çalışmalarını örnek göstererek, örgütsel adalet algısının, işgörenlerin işe yönelik tutum ve davranışlarını etkilediği görüşünden hareketle, işyerinde kendilerine adil davranıldığını hisseden işgörenlerin, işine, örgütüne ve yöneticilerine karşı pozitif bir tutum içerisinde olacaklarını ifade etmektedir.

Olumlu örgütsel adalet algısına sahip işgörenler, örgütlerinde daha başarılı, verimli ve mutlu olmakta, yüksek performans sergilemekte ve örgüt ile yöneticiye güven duymaktadır. Olumsuz örgütsel adalet algısına sahip işgörenler ise, düşük performans göstermekte, devamsızlık yapmakta ve örgütlerine yabancılaşmaktadır (İyigün, 2012; Tuna, 2013). Adalet algısı insanlar için önemli bir güdüleyicidir. Bir işgören çalıştığı örgütte adil bir ortam olmadığını düşünüyorsa örgüte bağıllığı azalacak, diğer taraftan eğer adil bir ortam olduğuna inanıyorsa, örgütte kalmaya devam edecek ve örgütüne bağıllığı artacaktır. İnsanlar adaletli uygulamalar ve kararlar karşısında örgütüne olumlu duygular besleyecekken, adaletli olmayan uygulamalara ise olumsuz tutumlar geliştirecek ve en önemlisi örgütlerine bağıllık göstermeyeceklerdir (Ölçer, 2015; Tuna, 2013). Örneğin, çalıştıkları restoranı başkalarının çalışmaları için tavsiye etmeyecek, müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik davranışlar sergilemeyeceklerdir (Alper, 2007).

DeConinck & Bachmann (1994) örgütsel adalet algısının yüksek düzeyde bağıllık yarattığını, farklı davranışlara maruz kalmanın ise bağıllığı önemli ölçüde zayıflattığını ileri sürmüştür. Karavardar (2015) dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti boyutlarının örgütsel bağıllık üzerinde etkili olduğunu saptamıştır. Mahmoudi, Hassani & Aghlmand (2017), algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağıllık, örgütsel güven ve iş tatmini ile pozitif yönde ve güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Mete & Serin (2014), yüksek düzeydeki örgütsel güven duygusunun ve adalet algısının örgütsel bağıllığı arttıracığı sonucuna ulaşmıştır.

## **Bahşış Kavramı**

Bahşış (tip) sözcüğünün kökeni ile ilgili olarak Brenner (2001) ve Schein vd. (1984), Frankel (1990)'e benzer olarak, “To Insure Promptitude (dakikliği sağlamak için)” kelimelerinin baş harflerinden geldiğini ileri sürmektedirler. Hemenway (1993), bahşış (tip) kelimesinin Latince kökenli “stips” kelimesinden gelen “ücret” anlamındaki “stipend” kelimesinden türetildiğini ifade etmektedir. Schein vd. (1984), birkaç olasılığı daha dile getirmektedirler. Bu olasılıklardan ilki, Flemenkçe bir kelime olan ve garsonun dikkatini çekmek için bozuk paranın masaya veya bardağa vurulduğunda çıkardığı sesi ifade eden “tippen” kelimesidir. İkincisi Çingene dilinden gelen ve “paranı bana ver” anlamı taşıyan “tipper me your money” deyişidir. Üçüncüsü ise 18. yüzyıl İngilizcesi deyişi olan ve “bana ver” anlamına gelen “tip me” ifadesidir. Dördüncü olarak ise, Oxford İngilizce Etimoloji Sözlüğü'nde, “tip” kelimesinin ortaçağda sokakta kullanılan bir kelime olduğu ve “paranı bana ver” anlamına geldiği belirtilmektedir. (Akt: Azar, 2004; Boyes, Mounts & Sowell, 2004; Lynn, Zinkhan & Harris, 1993). Segrave (1998) ise, “tip” kelimesinin birçok dilde içmek eylemiyle ilişkili olduğunu, bahşışın de içkili ortamlarda başladığını, dolayısıyla İngilizce bir kelime olan ve “içmek” anlamı taşıyan “tipple” kelimesinin kısaltılmış hali olduğunu ifade etmektedir. Collins Cobulild English Dictionary (1995) bahşışı, “garson gibi bir çalışana, yaptığı hizmetlere karşılık verilen teşekkür mahiyetindeki para” olarak tanımlamaktadır.

Türk Dil Kurumunun hazırlamış olduğu Güncel Türkçe Sözlük'te bahşış, “yapılan bir hizmete ödenen ücretten ayrı olarak fazladan verilen para, kahve parası” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Bahşış, müşteriler tarafından kendilerine hizmet edenlere verilen “mükâfat” niteliğinde (Lynn & Starbuck, 2015), verilmesi için yasal bir zorunluluk olmayan (Casey, 2001) paradır. Bahşış, gönüllü olarak verilmesi nedeniyle eşsiz bir ekonomik olgudur (Azar, 2004).

Yasal bir zorunluluk olmamasına karşın insanların neden bahşış verdiği ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Gelecek sefere daha iyi hizmet alma niyeti, bahşış vermenin muhtemel bir nedeni olarak ortaya atılmıştır. Ancak bu teori için müşterinin, işletmeyi tekrar ziyaret etmeyi düşünmesi gerekmektedir. Araştırmalar bu düşüncenin aksine, çoğu insanın bir daha gitmeyeceği bir restoranda bile bahşış verdiğini ortaya koymaktadır (Azar, 2003). Dolayısıyla bahşış vermenin asıl nedenleri araştırmalara konu olmuş ve sosyal normlara uyma, başkalarını etkileme, kınanma korkusu, iyi bir hizmete duyulan minnettarlık, işgören ile empati kurma gibi psikolojik nedenler ortaya konmuştur (Azar, 2003; Azar, 2004; Azar, 2007).

Lynn, Zinkhan & Harris (1993), Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde 33 değişik meslek dalında bahşış uygulamasının olduğunu belirtmektedir. Bahşışın en yaygın olarak verildiği hizmet çalışanları: barmenler, garsonlar, komiler, bagaj taşıyanlar, otopark valeleri, tur rehberleri, taksi şoförleri ve kuaförlerdir (Lynn & Starbuck, 2015; Shamir, 1983). Ancak dünyanın her ülkesinde, bu hizmet çalışanlarının bahşış almadığı görülmektedir. Aslında ülkeler arasında bahşış verilen mesleklerin sayısında büyük farklılıklar göze çarpmaktadır. Örneğin ABD ve Mısır gibi ülkelerde birçok meslek dalında bahşış yaygınken, Danimarka ve Yeni Zelanda gibi ülkelerde sadece birkaç hizmet sektörü çalışanlarına bahşış verilmekte (Lynn, 2000), Avustralya, Çin, Japonya, İzlanda gibi ülkelerde ise bahşışın varlığından söz edilememektedir (Conlin, Lynn & O'Donoghue, 2003).

Öte yandan söz konusu yiyecek-içecek sektörü olduğunda, dünya genelinde birçok ülkede bahşiş uygulaması yaygındır. Azar (2011) sadece ABD’de, yiyecek-içecek sektöründeki bahşiş miktarının yıllık 47 milyar dolar olduğunu belirtmektedir. Ancak bahşiş uygulamalarındaki kültürler arası farklılıklar bu alanda da söz konusudur. Örneğin, ABD ve Meksika’da hesabın %15 ile %20’si oranında bahşiş verme kültürü varken Romanya’da bu oran %5 - %10 arasındadır (Lynn & Lynn, 2004). Görüldüğü üzere, bahşiş uygulamaları ülkeden ülkeye, ırktan ırka farklılık göstermektedir (Liu, 2008). Bu nedenledir ki her ülke ya da her kültür ayrı bir araştırma gerektirmektedir (Mkono, 2011).

### **Bahşiş Dağıtım Sistemleri**

Restoranlarda uygulanan bahşiş dağıtım sistemleri, restoranın büyüklüğüne, sınıfına, sahiplik durumuna ve bulunduğu yere göre farklılık gösterebilir. Garsonlar, komiler, barmenler ve hostesler müşterilerle doğrudan etkileşimde olduklarından, doğrudan hizmet çalışanları olarak adlandırılırlar ve genellikle hem havuz sistemi hem de bireysel bahşiş sistemi uygulayan işletmelerde bahşiş bu çalışanlar arasında, iş yükü ve sorumluluklarına göre paylaşılır (Roe, 2012a).

Doğrudan hizmet çalışanları tarafından alınan bahşişlerin paylaşılmasında iki evrensel sistem kullanılır. Bunlardan birincisi bahşiş havuzu (paylaşılan bahşiş), diğeri ise bireysel (bağımsız) bahşiş sistemidir (Roe, 2012a). Bireysel bahşiş sisteminde her garson kendi aldığı bahşişin sahibidir (Namasivayam & Upneja, 2007; Roe, 2012b). Çünkü bu sistemde bireysel mükâfat söz konusudur. Bu sistem bağımsızlığı ön plana çıkarır. Çalışan aldığı bahşiş miktarını artırmak adına, hizmet kalitesini daha üst seviyeye çıkarmak için çabalar. Havuz yapılan bahşiş sisteminde ise, müşterek mükâfat söz konusudur. Alınan tüm bahşişler bir havuzda toplanır ve servis personeli arasında paylaşılır. Havuz sistemi, dayanışmayı ve denklığı (aynılığı) ön plana çıkarır (Barkan, Erev, Zinger & Tzach, 2004).

Bireysel bahşiş sistemi hizmet kalitesini artırıcı etkiye sahipken, diğertaraftan kısıtlı olan ortak kaynaklar üzerindeki rekabeti şiddetlendirmektedir. İyi bahşiş veren müşterileri, diğertarafa servis personelinde kapma çabası, bunun en güzel örneğidir. Bu durum da kolektif verimliliği olumsuz yönde etkileyecektir. Havuz sistemi ise, servis kalitesi konusunda yeterli motivasyonu sağlayamazken, kısıtlı kaynaklar konusundaki rekabeti yumuşatır. Çünkü bahşiş havuzu sisteminde, tüm bahşişler bir havuzda toplanır ve servis personeli arasında bölüştürülür. Dolayısıyla bir garson, kazandığı bahşiş bölüştürüleceği için, daha fazla bahşiş kazanmak için çok uğraşmaz. Çünkü diğertarafa kazandığı bahşişlerden faydalanır. Bu yüzden bahşiş havuzu sistemi, çalışanlarda performans düşüklüğüne neden olur (Azar, 2011). Yapılan birçok çalışma (Kerr & Brunn, 1983; Latane, Williams & Harkins, 1979; Petty, Harkins & Williams, 1980; Dashiell, 1935), menfaatlerin müşterek olduğu durumlarda performansın düştüğünü kanıtlamaktadır (Aktaran: Barkan vd., 2004). Erev, Bornstein & Galili (1993) portakal toplama işinde, bireysel mükâfatlandırmadan grubu mükâfatlandırmaya geçişle birlikte verimliliğin %40 oranında düştüğünü tespit etmişlerdir. Bu tespit restoran bahşiş dağıtım sistemlerine uyarlandığında, bireysel bahşiş sisteminin havuz sistemine oranla daha etkili olduğu (ve bu yüzden daha yaygın olduğu) anlaşılır (Aktaran: Barkan vd., 2004).

Deutsch (2010) makalesinde, bahşiş havuzu sisteminin olumlu ve olumsuz yönlerini şu şekilde sıralamaktadır:

### **Olumlu Yönler:**

- Ekip çalışmasını teşvik etmesi
- Kazançlı bölümler (restoran bölümleri) veya müşteriler için daha az uyuşmazlık (rekabet) yaşanması (örneğin mutfağa en uzak olan en zor bölüm ya da az bahşiş vermesiyle ün yapmış sürekli bir müşteri gibi)
- Eğer havuz, bireysel vardiyaları değil de tüm haftadaki vardiyaları kapsıyorsa, servis personelinin cironun daha az olduğu vardiyalarda çalışmaya itiraz etmemesi (Örneğin akşam yemeği vardiyası yerine öğle yemeği vardiyası)

### **Olumsuz Yönler:**

- Tecrübeli ve performansı yüksek garsonların az kazandıklarını düşünmesi (Çünkü daha az kazanan tecrübesiz ve tembel garsonlarla paylaşılan bahşişler söz konusudur.)
- Gelirlerindeki olumlu etkisi daha az olacağından garsonların mükemmel hizmet konusunda gevşek davranması
- İstisnai büyük miktarlardaki bahşişlerde, paylaşmak zorunda olan garsonun kendini kandırılmış hissetmesi

Bahşiş, ABD’de bir ücretlendirme yöntemi olarak kullanılırken Türkiye’de durum böyle değildir. Türkiye’de servis personeli, genellikle aylık olarak belirlenen sabit bir ücret karşılığı çalıştırılır. Türkiye’de bahşiş verme geleneği henüz ülke genelinde çok fazla yaygın olmamasına rağmen, özellikle büyük şehirlerde lüks restoranlarda ve tatil beldelerinde sık görülen bir davranıştır. Genellikle beğenilen servis sonrası hesabın minimum %10’u kadar bahşiş bırakmak normal kabul edilmektedir (Bozok, 2013). Türkiye’de restoran ve otel sektöründe yıllık üretilen gelir 16-17 milyar dolardır. Restoran ve kafeteryalarda sıklıkla görülen kayıt dışılık bir tarafa bırakıldığında, kötümser bir varsayım ile bunun dörtte birinin %10’luk bir bahşişe konu olduğu düşünülürse, yıllık 400-500 milyon dolarlık bir büyüklükten söz ediliyor demektir (Gürses, 2009).

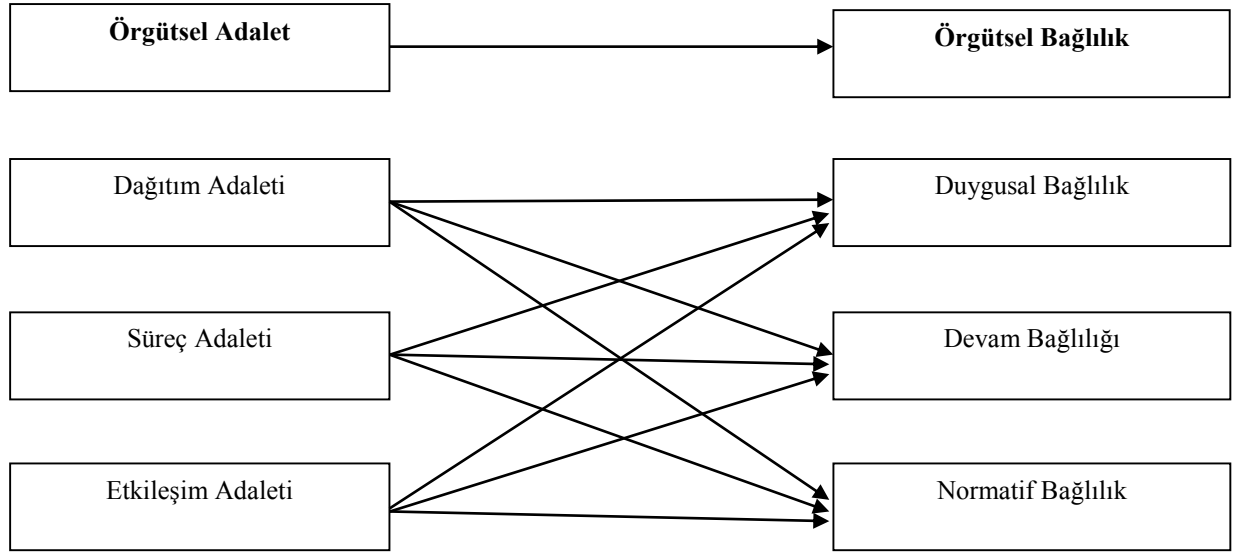
### **Çalışmanın Metodu**

Bu araştırmanın amacı, restoran servis personelinin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisinde bahşiş dağıtım sistemlerinin (havuz/bireysel) etkisini ortaya koymaktır. Bu iki farklı sistemde çalışan işgörenlerin bahşiş dağıtım sisteminden kaynaklı adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin ne ölçüde değiştiğinin ortaya konması amaçlanmaktadır.

### **Araştırmanın Modeli**

Yapılan literatür taraması, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında bir nedensellik ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Şekil 1.1’de yer alan araştırma modeli böyle bir nedensellik ilişkisinin test edilmesi ve havuz ile bireysel bahşiş dağıtım sistemi uygulayan örgütlerde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için tasarlanmıştır.





Grup 1: Havuz sisteminde çalışan servis personeli

Grup 2: Bireysel sistemde çalışan servis personeli

**Şekil 1.1.** Araştırmanın Modeli

## Evren ve Örneklem

Araştırma modelinin test edilmesi için araştırma evreni olarak Türkiye'nin önemli turizm destinasyonlarından biri olan Antalya İli'nin Alanya İlçesi'ndeki restoranlarda ve beş yıldızlı her şey dâhil otel restoranlarında çalışan servis personeli seçilmiştir. Çalışan tüm servis personeline ulaşmak mümkün olmadığından ve bu sayının 100.000'den az olmasından dolayı 384 adet örneklem büyüklüğü yeterli görülmektedir (Ural & Kılıç, 2013). Bütçe kısıtı ve uygulanabilme kolaylığı açısından araştırmada, örneklem yöntemi olarak tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır.

## Veri Toplama Aracı

Araştırma için 850 adet anket basılmış ve Alanya merkezi ve civarındaki üst düzey restoranlara ve beş yıldızlı her şey dâhil sistemi uygulayan otellerin restoranlarına ulaştırılmıştır. Anketler restoran servis personeline uygulanmış ve 550 tanesi geri dönmüştür. Eksik doldurulduğu için geçersiz kabul edilen 84 adet anket elenmiş, geriye kalan 466 adet anket analizlerde kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ankette üç bölüm bulunmaktadır. Anketin girişinde, araştırmanın amacı, toplanan verilerin etik sınırlar içinde kullanılacağı ve araştırmacının bağlı olduğu kurum belirtilmiştir. Anketin birinci bölümünde örgütsel adalet algısına yönelik, ikinci bölümde örgütsel bağlılık tutumuna yönelik ifadeler yer almaktadır. Anketin son bölümünde ise demografik sorulara yer verilmiştir.

## Ölçeklerin Geçerlilikleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan tüm değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin, normal dağılım için gerekli olan basıklık ve çarpıklık değeri olan  $\pm 2$  (Demir, Saatçioğlu & İmrol, 2016) aralığında olduğu görülmektedir. Örgütsel adaleti ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet

Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 3 faktör ve 20 ifadeden oluşmaktadır. DFA sonucunda örgütsel adalet ölçeğine ait uyum indeksleri Tablo 1.1’de gösterilmektedir.

**Tablo:1.1.** Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Uyum İndeksleri

Ölçek	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	IFI
Örgütsel Adalet	666,864	167	,000	3,993	,080	,933	,871	,837	,934

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda araştırmadaki örnekleme ait verinin orijinal (kurgulanmış olan) faktör yapısına uyup uymadığı test edilmiş olmaktadır (Meydan & Şeşen, 2015). Tablo 1.1’de yer alan uyum indeks değerleri ele alındığında, örgütsel adalet ölçeğine ait  $\chi^2/df$  değerinin 3,993 olduğu görülmektedir. Bu değer 2, hatta bazı kaynaklarda (Meydan & Şeşen, 2015) 3’ün altında kalması mükemmel, 5’in altında kalması ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Buna göre örgütsel adalet ölçeğine ait  $\chi^2/df$  değeri kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde. Tabloda görüldüğü üzere ölçeğe ait RMSEA (,080), CFI (,933) ve IFI (,934) değerleri kabul edilebilir uyum ölçütleri arasındadır.

Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen’in üç bileşenli Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 3 faktör ve 18 ifadeden oluşmaktadır. DFA analizi sonucunda gerekli uyum indekslerini elde etmek için ölçeğin 7. ve 13. ifadeleri ölçekten çıkarılmıştır. 7. ifade devam bağlılığı boyutunun, 13. ifade ise normatif bağlılık boyutunun ilk ifadeleridir. Ayrıca 13. ifade ters (reverse) bir ifadedir. DFA sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğine ait uyum indeksleri Tablo 1.2’de gösterilmektedir.

**Tablo:1.2.** Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Uyum İndeksleri

Ölçek	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	IFI
Örgütsel Bağlılık	391,695	101	,000	3,878	,079	,937	,905	,872	,937

Tablo 1.2’de yer alan uyum indeks değerlerine bakıldığında, örgütsel bağlılık ölçeğine ait  $\chi^2/df$  değerinin 3,878 olduğu görülmektedir. Bu değer 5’in altında kalması dolayısıyla kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılık ölçeğine ait RMSEA (,079) değerinin ,080’in altında olması; AGFI (,872) değerinin ,85’in ve CFI (0,937) , GFI (0,905) ve IFI (,937) değerlerinin 0,90’ın üzerinde olması ölçeğin kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde olduğunu göstermektedir.

### Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Cronbach’s Alpha Değerleri

Bu kısımda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait ortalamalar, standart sapmalar ve Cronbach’s Alpha değerleri yer almaktadır. Belirtilen değerler Tablo 1.3’te verilmiştir.

**Tablo:1.3.** Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Cronbach’s Alpha Değerleri

Değişkenler	Arit. Ort.	Std. Sapma	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha
Örgütsel Adalet	3,12	,89	20	,95
Örgütsel Bağlılık	2,99	,86	16	,92

Güvenilirliği test etmek için farklı yöntemler bulunmakla birlikte Cronbach’s Alpha katsayısı, istatistik temelleri tutarlı ve tüm soruları dikkate alarak hesapladığından, genel güvenlik yapısını diğer katsayılarla göre en iyi yansıtan katsayıdır. Bu nedenle çalışmada, Likert tipi ölçeklerde maddelerin birbiriyle tutarlı olup olmadığını belirleyen Cronbach’s Alpha yöntemi kullanılmıştır. Bir ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için bu yöntemle hesaplanan

Alpha değerinin ,70'in üzerinde olması gerektiği kabul edilmektedir (Özdamar, 2002). Tablo 1.3'te görüldüğü üzere araştırmada kullanılan iki ölçeğin de Cronbach's Alpha değeri ,90'ın üzerindedir. Dolayısıyla kullanılan bu ölçeklerin bu örneklem için oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

### Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan işgörenler ile ilgili demografik veriler Tablo 1.4'te belirtilmiştir.

**Tablo 1.4.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	N	Frekans	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>	466		
Erkek		340	73,0
Kadın		122	26,2
Cevapsız		4	0,9
<b>Medeni Durum</b>	466		
Bekâr		314	67,4
Evli		140	30,0
Cevapsız		12	2,6
<b>Yaş</b>	466		
18-25 yaş arası		213	45,7
26-35 yaş arası		174	37,3
36-45 yaş arası		58	12,4
46-55 yaş arası		14	3,0
55 yaş ve üstü		4	0,9
Cevapsız		3	0,6
<b>Eğitim Durumu</b>	466		
Ortaöğretim		82	17,6
Lise		213	45,7
Önlisans		82	17,6
Lisans		72	15,5
Lisansüstü		2	0,4
Cevapsız		15	3,2
<b>Aylık Gelir</b>	466		
1500 TL'den az		142	30,5
1501-3000 TL arası		259	55,6
3001-4500 TL arası		26	5,6
4501 TL ve üstü		3	0,6
Cevapsız		36	7,7

Tablo 1.4 incelendiğinde katılımcıların %73'ünün erkek, %26,2'sinin kadın olduğu, 4 katılımcının ise bu soruya cevap vermediği anlaşılmaktadır. Katılımcıların %67,4'ünün bekâr, %30'unun evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun 18-25 (%45,7) ve 26-35 yaş aralığında (%37,3) olduğu görülmekte, bu yüksek oranlar da restoran servisinde genellikle genç insanların çalıştığı düşüncesini doğrulamaktadır.

Tablo 1.4'teki sonuçlar değerlendirildiğinde; çoğu katılımcının eğitim seviyesinin lise olduğu (%45,7) görülmektedir. Bu sonuçlarla, lise mezunlarının bölgedeki restoran servis istihdamının büyük çoğunluğunu oluşturduğu çıkarımı yapılabilir. Restoran servis personelinin büyük çoğunluğunun (%55,6) aylık gelir seviyesinin 1501-3000 TL arasında olduğu anlaşılmaktadır.

### Bulguların Değerlendirilmesi

İki farklı bahşış dağıtım sisteminde (havuz/bireysel) çalışan işgörenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutlarındaki ifadelerine verdikleri cevapların T-testi ile analiz edilip karşılaştırıldığında Tablo 1.5'teki sonuçlara ulaşılmaktadır.

**Tablo:1.5.** Havuz/Bireysel Sistemlerinde Boyutlara İlişkin Farklılıklar (T-testi)

	N	X	t	df	Sig. (2-tailed)
<i>Dağıtım Adaleti</i>	Havuz= 234 Bireysel= 223	Havuz=3,00 Bireysel=3,47	-4,292	455	<b>,000</b>
<i>Süreç Adaleti</i>		Havuz=3,11 Bireysel=3,02	,916	455	,360
<i>Etkileşim Adaleti</i>		Havuz=3,12 Bireysel=3,04	,810	455	,419
<b>Duygusal Bağlılık</b>		Havuz=3,04 Bireysel=3,14	-,973	455	,331
<b>Devam Bağlılığı</b>		Havuz=2,79 Bireysel=2,87	-,935	455	,350
<b>Normatif Bağlılık</b>		Havuz=2,97 Bireysel=3,16	-2,095	455	<b>,037</b>

Tablo 1.5 incelendiğinde, örgütsel adalet boyutlarından sadece dağıtım adaletinin ( $p=0,000<0,05$ ); örgütsel bağlılık boyutlarından ise sadece normatif bağlılığın ( $p=0,037<0,05$ ) bahşış dağıtım sistemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bireysel bahşış dağıtım sisteminde çalışan işgörenlerin, hem dağıtım adaleti algısının daha yüksek olduğu hem de normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın diğer boyutlarında ise iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Analiz sonuçları göstermektedir ki; bireysel bahşış dağıtım sistemi uygulayan örgütlerde çalışan işgörenler, havuz sisteminde çalışanlara oranla kazanımlarını daha adil bulmakta ve örgütlerinin bahşış dağıtım politikalarına daha çok minnet duymaktadır.

Örgütsel adalet algısı boyutlarının örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini ortaya çıkarmak amacıyla öncelikle korelasyonlar hesaplanmış ve daha sonra oluşturulan regresyon modeli ile örgütsel adalet algısı boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi analiz edilmiştir.

**Tablo:1.6.** Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Korelasyon Katsayıları

		DA	SA	EA	DB	DEVB	NB
<b>Dağıtım Adaleti (DA)</b>	PearsonCor.	1					
	p						
	N	234					
<b>Süreç Adaleti (SA)</b>	PearsonCor.	,617**	1				
	p	,000					
	N	234	234				
<b>Etkileşim Adaleti (EA)</b>	PearsonCor.	,619**	,786**	1			
	p	,000	,000				
	N	234	234	234			
<b>Duygusal Bağlılık (DB)</b>	PearsonCor.	,544**	,544**	,529**	1		
	p	,000	,000	,000			
	N	234	234	234	234		
<b>Devam Bağlılığı (DEVB)</b>	PearsonCor.	,174**	,201**	,164*	,366**	1	
	p	,008	,002	,012	,000		
	N	234	234	234	234	234	
<b>Normatif Bağlılık (NB)</b>	PearsonCor.	,422**	,424**	,372**	,753**	,505**	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	234	234	234	234	234	234

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)

Tablo 1.6’da görüldüğü üzere örgütsel adalet boyutlarının her biri örgütsel bağlılık boyutlarının her biri ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisindedir. Dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti boyutlarının duygusal ve normatif bağlılıkla orta düzeyde bir ilişkileri söz konusu iken; bu üç boyutun da devam bağlılığı boyutu ile olan ilişkisinin düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Çünkü devam bağlılığı, işgörenin çalıştığı örgütten ayrılması halinde ortaya çıkabilecek maliyetlerden ve iş alternatiflerinin azlığından dolayı örgüt üyeliğini sürdürmesidir. Dolayısıyla analiz sonuçları beklentilerle örtüşmektedir. Çünkü işgörenlerin devam bağlılığının adalet algısından ziyade, bir zorunluluktan kaynaklandığı ortadadır.

Her iki bahşiş dağıtım sistemini uygulayan işletmelerde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini ölçmek üzere ayrı ayrı yapılan regresyon analizi çıktılarına Tablo 1.7 ve Tablo 1.8’de yer verilmektedir.

**Tablo: 1.7.** Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Havuz Sistemi)

<b>Model Özeti</b>								
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hata	Durbin Watson	CollinearityStatistics		
							Tolerance	VIF
1	,524	,274	,265	,71226	1,990	DA	,572	1,748
						SA	,355	2,814
						EA	,354	2,828
<b>ANOVA</b>								
Model	Kareler Toplamı		df	Ortalama Karesi		F	p	
1	Regresyon		44,053	3	14,684		28,945	<b>,000</b>

**Tablo: 1.7.** Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Havuz Sistemi) (Devamı)

Katsayılar						
Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		t	p
	$\beta$	Standart Hata	Beta			
1	(Sabit)	1,505	,165		9,109	,000
	Dağ. Ad.	,185	,053	,261	3,508	<b>,001</b>
	Sür. Ad.	,225	,081	,262	2,775	<b>,006</b>
	Etk. Ad.	,056	,078	,067	,711	,478

p<,05 düzeyinde test edilmiştir.

Bahşiş havuzu sistemi uygulanan işletmelerde çalışan servis personelinin anket formları analiz edildiğinde, kurulan modelin açıklayıcılığının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=28,945, p=,000). Tablodaki ,265 olan düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri, genel olarak adalet algısının örgütsel bağlılıktaki değişimin %26'lık kısmını açıkladığını ifade etmektedir. Modele göre, üç bağımsız değişkenden dağıtım adaleti (p=,001) ve süreç adaleti (p=,006) değişkenleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Etkileşim adaleti (p=,478) ise modelin açıklayıcılığına pek fazla katkı sağlamamaktadır.

**Tablo: 1.8.** Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Bireysel Sistem)

Model Özeti									
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hata	Durbin Watson	Collinearity Statistics			
							Tolerance	VIF	
1	,450	,202	,191	,79688	1,701	DA	,835	1,198	
						SA	,314	3,181	
						EA	,334	2,991	
ANOVA									
Model	Kareler Toplamı		df	Ortalama Karesi	F	p			
1	Regresyon		35,221	3	11,740	18,488	<b>,000</b>		
Katsayılar									
Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		t	p			
	$\beta$	Standart Hata	Beta						
1	(Sabit)	1,736	,205		8,456	,000			
	Dağ. Ad.	,060	,051	,078	1,180	,239			
	Sür. Ad.	,038	,096	,043	,041	,689			
	Etk. Ad.	,329	,090	,380	3,644	<b>,000</b>			

p< 0,05 düzeyinde test edilmiştir

Regresyon analizi sonuçlarında bireysel sistem uygulanan işletmelerde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisine dair kurulan modelin açıklayıcılığının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=18,488, p=,000). Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri (,191) bireysel sistemde örgütsel bağlılıktaki değişimin %19'luk kısmının örgütsel adalet algısı ile açıklandığını belirtmektedir. Modele göre, üç bağımsız değişkenden sadece etkileşim adaleti değişkeni (p=,000) istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Dağıtım adaleti (p=,239) ve süreç adaleti (p=,689) değişkenleri ise modelin açıklayıcılığına pek fazla katkı sağlamamaktadır.

İki farklı bahşış dağıtım sisteminde (havuz/bireysel) çalışan işgörenlerden elde edilen verilerle yapılan regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında, örgütsel bağlılığı açıklayan değişkenlerin birbirinin tersi olduğu göze çarpmaktadır. Havuz dağıtım sisteminde, örgütsel bağlılığı daha çok dağıtım ve süreç adaleti boyutları açıklarken; bireysel sistemde etkileşim adaletinin daha önemli hale geldiği görülmektedir.

## **Sonuç ve Öneriler**

Varlıklarını sürdürebilmek adına yiyecek içecek işletmelerinin nitelikli işgörenleri işletmede tutması artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Ancak nitelikli işgörenleri sadece maddi olanaklarla örgütte tutabilmek pek mümkün değildir. Nitelikli işgörenlerin, daha fazla ücret aldığı bir örgütten ayrılıp, daha az ücretle başka bir örgütte çalışmaya başlaması günümüzde karşılaşılan bir durumdur. İnsan unsurunun örgütsel amaçlar doğrultusunda organize edilmesi, ortak amaçlara yönelik faaliyetlere yönlendirilmesi ve süreçlere dâhil edilmesi birçok örgütsel unsur ile açıklanabilir. Bu unsurların en önemlileri arasında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık gelmektedir.

Bu çalışma, restoranlarda toplanan bahşışlerin dağıtımında yaygın olarak kullanılan iki sistemde (havuz/bireysel) çalışan işgörenlerin dağıtım sisteminden kaynaklı adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin ne ölçüde değiştiğini ortaya koymaktadır. Çalışma içerisinde demografik değişkenlere göre ayrılan grupların örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA ve T testi sonucunda; cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim ve aylık gelir gruplarının örgütsel adalet algı düzeyleri arasında herhangi bir farklılık gözlenmemiştir. Sözü edilen demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık arasında sadece yaş ve gelir düzeyi bakımından gruplar arasında anlamlı fark vardır. Orta yaş grubu katılımcıların örgütsel bağlılıklarının gençlerden yüksek olduğu; bir üst seviye gelir grubunun bağlılık ortalamasının bir alt seviyeye göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Komilerin çalışanlar içerisinde en düşük adalet algısına sahip olduğu, yönetici düzeyinde çalışanların ise bağlılık düzeylerinin diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Ayrıca genel olarak kıdem arttıkça adalet algısı ve bağlılık düzeyinin arttığı ortaya çıkmıştır ki bu da beklendik bir sonuçtur. Çünkü işgörenler adaletli olarak algıladıkları örgütte, üyeliklerini devam ettirme eğiliminde olacaklardır. Bu sonuçlardan hareketle, yöneticilerin işgören devir oranını azaltmak için adaletli bir örgüt yapısı oluşturmalarının gerekli olduğu söylenebilir.

İki farklı bahşış dağıtım sisteminde (havuz/bireysel) çalışan işgörenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutlarındaki ifadelerle verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları karşılaştırılmıştır. Bireysel bahşış dağıtım sisteminde çalışan işgörenlerin dağıtım adaleti algısı ortalamalarının havuz sisteminde çalışanlara göre belirgin bir şekilde yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. T testi sonuçlarına göre ise, örgütsel adalet boyutlarından sadece dağıtım adaletinin ( $p=0,000<0,05$ ); örgütsel bağlılık boyutlarından ise sadece normatif bağlılığın ( $p=0,037<0,05$ ) bahşış dağıtım sistemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği anlaşılmaktadır. Bireysel bahşış dağıtım sisteminde çalışan işgörenlerin, hem dağıtım adaleti algısının daha yüksek olduğu hem de normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları göstermektedir ki; bireysel bahşış dağıtım sistemi uygulayan örgütlerde çalışan işgörenler, havuz sisteminde çalışanlara oranla kazanımlarını daha adil bulmakta ve örgütlerinin bahşış dağıtım politikalarından daha çok memnuniyet duymaktadır. Dolayısıyla sektör yöneticileri bu sistemlerden birini rastgele seçmek ya da bölgelerindeki uygulamaları takip etmek yerine; bu sonuçları göz önünde bulundurarak, bahşış dağıtım sistemi tercihlerini bireysel sistemden yana kullanmalıdırlar. Çalışanlar arasında adil bir gelir dağılımı

sağlayan, yüksek kalitede hizmet vermelerini teşvik eden, çalışanları ödüllendirici nitelikte olan sistemin benimsenmesi ve uygulanması personelin ve örgütün yararına olacaktır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adalet boyutlarının her biri örgütsel bağlılık boyutlarının her biri ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisinde. Bu işgörenlerin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algılamalarındaki artış ya da azalışın onların örgütsel bağlılıklarını artırıp azaltabileceğini ifade etmektedir. Bu ilişkinin varlığı literatürü destekler niteliktedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda modelin iki grup için de geçerli olduğu görülmüştür. Diğer ifadeyle iki bahşiş dağıtım sisteminde de adalet algısının bağlılığı etkilediği istatistiksel olarak kanıtlanmıştır. Ancak iki grupta, örgütsel bağlılığı açıklayan değişkenlerin birbirinin tersi olduğu göze çarpmaktadır. Havuz dağıtım sisteminde örgütsel bağlılığı, dağıtım ve süreç adaleti açıklarken; bireysel sistemde etkileşim adaletinin açıkladığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını geliştirmek isteyen yiyecek-içecek işletmeleri yöneticilerinin; havuz sisteminde dağıtım ve süreç adaleti uygulamalarına, bireysel sistemde ise etkileşim adaleti uygulamalarına önem vermeleri gerekmektedir.

Katılımcıların %51,1'i havuz sisteminde, %48,1'i ise bireysel sistemde çalışıyor olmasına rağmen; %63,5'i bireysel bahşiş dağıtım sisteminde, %35,4'ü havuz sisteminde çalışmak istediklerini belirtmişlerdir. Bu oranlar, şu anda havuz dağıtım sistemi uygulayan işletmelerde çalışan işgörenlerin önemli bir kısmının aslında bireysel sistemde çalışmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Bahşiş, maddi bir kazanım olduğundan dağıtım adaleti algısı ile ilişkilendirilir. Bireysel sistemde çalışan işgörenlerin dağıtım adaleti ortalamalarının havuz dağıtım sistemindekilere oranla yüksek olması da hesaba katıldığında; bireysel bahşiş dağıtım sisteminin, işgörenlerin adalet algısına daha fazla olumlu katkıda bulunduğu ve dolayısıyla örgütsel bağlılığa katkısının da havuz sistemine göre daha fazla olacağı söylenebilir.

Bahşiş işgörenlerin geliri olduğundan bahşiş dağıtım sistemine de onların karar vermesi gerekmektedir. Tercih edilen bahşiş dağıtım sisteminde çalışmak, işgörenlerin adalet algısını olumlu yönde etkileyerek bağlılıklarını arttıracaktır. Türkiye'de bireysel sisteme göre bahşiş havuzu uygulaması daha yaygındır. Ancak bu çalışmanın sonuçlarından hareketle restoran yöneticilerinin bahşiş dağıtım sistemi tercihlerini yeniden gözden geçirmeleri gerekmektedir.

Örgütsel bağlılığın ve onun belirleyicilerinden biri olan örgütsel adalet algısının olumlu örgütsel davranışları beraberinde getirdiği araştırmalar tarafından ortaya konmaktadır. Emek yoğun bir yapıya sahip olan yiyecek-içecek işletmeleri için işgörenlerin bu olumlu tutum ve davranışları daha da önemlidir. Çünkü işgörenlerin olumlu tutum ve davranışları, hizmet sektöründe misafir memnuniyeti sağlamada önemli unsurlardır. Dolayısıyla restoran yöneticileri, örgütsel amaçlara ulaşmak için adalet algısı ve bağlılığı yüksek işgörelere sahip olmak zorundadır. Bu çalışma, yaygın olarak kullanılan iki bahşiş dağıtım sisteminin bu önemli örgütsel tutumları ne ölçüde etkilediğini ortaya koymasından önemlidir.

Bu araştırma ele alınan örneklem kapsamında değerlendirilmeli ve bu yöndeki araştırmaların genişlemesi ile bu konu daha da geçerlilik kazandırılmalıdır. Alanya'daki üst düzey restoran ve 5 yıldızlı her şey dâhil sistemi uygulayan



otellerin restoran servis personellerine yönelik olarak yapılan bu çalışmanın, sektör yöneticilerine, akademisyenlere ve bu konuda yapılacak olan diğer araştırmalara önemli bilgiler sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın yalnızca Alanya'daki belirli işletmelerde yapılmış olması bu çalışmanın önemli kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Örneklemin daha da genişletilerek Türkiye'nin çeşitli illerindeki yiyecek-içecek işletmelerinin de örneklem içine dâhil edildiği bir çalışmanın yapılması yararlı olacaktır.

Türkiye'de çalışmalara hemen hemen hiç konu olmayan bahşiş, uluslararası literatürde çok ince detaylara kadar çalışılmış bir alandır. Ancak artık bahşiş davranışı Türkiye'de de, neredeyse tüm gelir gruplarının günlük hayatında yer almaya başlamıştır. Bahşiş, restoran servis personelinin kazancının önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, bahşiş konusunun iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, işkoliklik gibi diğer konularla olan ilişkisi de araştırılabilir. Türkiye'de yaşayan insanların bahşiş verme/vermeme nedenleri, demografik özelliklere göre bahşiş almanın/vermenin değişip değişmediği de bu alandaki araştırmalara konu edinilebilir.

## **KAYNAKÇA**

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, (63), 1-18.
- Allen, N. J. & Grisaffe, D B. (2001). Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages. *Human Resource Management Review*, 11(3), 209-236.
- Alper, F. (2007). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Akyel, Y. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Azar, O. H. (2003). The Implications of Tipping for Economics and Management. *International Journal of Social Economics*, (30), 9/10.
- Azar, O. H. (2004). The history of tipping—from sixteenth-century England to United States in the 1910s. *The Journal of Socio-Economics*, (33), 745-764.
- Azar, O. H. (2007). The Social Norm of Tipping: A Review. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(2), 380-402.
- Azar, O. H. (2011). Business strategy and the social norm of tipping. *Journal of Economic Psychology*, (32), 515-525.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Barkan, R., Erev, I., Zinger, E. & Tzach, M. (2004). Tip policy, visibility and quality of service in cafés. *Tourism Economics*, 10(4), 449-462.

- Baron, R. A., Neuman, J. H. & Geddes, D. (1999). Social and personal determinants of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived injustice and the Type A behavior pattern. *Aggressive Behavior*, 25(28), 1-296.
- Baştürk, F. F. (2009). Ücret Tatmini İle Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Beugre, C. D. & Baron, R. A. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324-339.
- Boyes, W. J., Mounts, W. S. & Sowell, C. (2004). Restaurant Tipping: Free-Riding, Social Acceptance, and Gender Differences. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(12), 2616-2628.
- Bozok, M. (2013). Bahşiş Bırakmanın Adabı. <http://cadde.milliyet.com.tr/2013/02/02/YazarDetay/1663434/bahsis-birakmanin-adabi> (16.05.2019).
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. & O'Reilly, C. A. (1990). Building Organizational Commitment: A Multifirm Study. *Journal of Occupational Psychology*, (63), 245-261.
- Casey, B. (2001). Tipping in New Zealand restaurants. *Hospitality Management*, (20), 219-225.
- Collins Cobulild English Dictionary. (1995). HarperCollins Publishers, London.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Social Psychology*, 86(3), 386-400.
- Conlin M., Lynn, M. & O'Donoghue, T. (2003). The Norm of Restaurant Tipping. *Journal of Economic Behavior & Organization*, (52), 297-321.
- Çakıcı, A. B. (2012). Örgütsel Adalet Algısının Bağlılık Üzerine Etkisi: Doğu Karadeniz Bölgesinde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çöp, S. (2008). Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DeConinck, J. B. & Bachmann, D. P. (1994). Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 87-95.
- Demir, E., Saatçioğlu, Ö. & İmrol, F. (2016). Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi. *Curr Res Educ*, 2(3), 130-148
- Deutsch, J. (2010). Fruit flies and tip pooling. *Restaurant Business*, 109(12), 14.
- Diker, O. (2014). Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi. (Yayımlanmamış doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Erkuş, A., Turunç, Ö. & Yücel, R. (2011). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 6(1), 245-270.
- Flynn, S. M. & Greenberg, A. E. (2012). Does Weather Actually Affect Tipping? An Empirical Analysis of Time-Series Data. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(3), 702–716.
- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice of reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, (32), 115-130.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications Inc.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of employee reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(8), 1-103.
- Gürses, U. (2009). Bahşiş Mekanizması. <http://www.radikal.com.tr/yazarlar/ugur-gurses/bahsis-mekanizmasi-951447/> (15.05.2019).
- Iqbal, K. (2013). Determinants of Organizational Justice and Its Impact on Job Satisfaction. A Pakistan based survey. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 48-56.
- Irak D., U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13).
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), Bahar.
- Jacob, C., Gueguen, N. & Boulbry, G. (2010). Effects of Songs with Prosocial Lyrics on Tipping Behavior in a Restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, (29), 761-763.
- Jacob, C, Gueguen, N. Boulbry, G. & Ardiccioni, R. (2010). Waitresses' Facial Cosmetics and Tipping: A Field Experiment. *International Journal of Hospitality Management*, (29), 188-190.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139-150.
- Kemer, E. & Aslan, Z. (2017). Örgütsel Adaletin Örgüt Sağlığına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Nevşehir İlindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 440-460.
- Lee, C., Pillutla, M. & Law, K. (2000). Power-Distance, Gender and Organizational Justice. *Journal of Management*, 26(4), 685-702.
- Liu, C. M. (2008). The perceptions of waiters and customers on restaurant tipping. *Journal of Services Marketing*, 22(2), 95-103.
- Lynn, M., Zinkhan, G.M. & Harris, J. (1993). Consumer Tipping: A Cross-Country Study. *Journal Of Consumer Research*, (20), December, 1993.

- Lynn, M. (2000). National personality and tipping customs. *Personality and Individual Differences*, 28 (2000), 395-404.
- Lynn, M. & Lynn, A. (2004). National Values and Tipping Customs: a Replication and Extension. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28(3), August 2004, 356-364.
- Lynn, M., & Starbuck, M. M. (2015). Tipping Customs: The Effects of National Differences in Attitudes Toward Tipping and Sensitivities to Duty and Social Pressure. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, (57), 158-166.
- Mahmoudi, S., Hassani, M. & Aghlmand, S. (2017). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior among Nurses (Examining the Mediating Role of Organizational Commitment, Organizational Trust, and Job Satisfaction. *Patient Safety and Quality Improvement Journal*, 5(2), 513-520.
- Masterson, S., Lewis, S. K., Goldman, B. M. & Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment of Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Mete, Y. A. & Serin, H. (2014). Effect of Perceived Organizational Justice and Organizational Trust on Organizational Commitment Behavior. *Journal of Educational Sciences Research*, 4(2), 265-286.
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Detay Yayıncılık, Ankara).
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, (61), 20-52.
- Mkono, M. (2011). Tipping Practices and Policies in Zimbabwe's Hotel Industry: Impacts on Restaurant Waiters' Service Delivery and Work Relationships. *Journal of Foodservice Business Research*, (14), 414-425.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, (14), 224-247.
- Namasivayam, K. & Upneja A. (2007). Employee Preferences for Tipping Systems. *Journal of Foodservice Business Research*, 10(2), 93-107.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.

- Ölçer, F. (2015). The Investigation of the Relationship between Organizational Justice and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 49(3), 223-241.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Kaan Yayınları, Eskişehir.
- Özen, J. (2001). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, Sayı:5, 107-117.
- Robbins, J.P. & Judge, T.A. (2011). *Organizational Behavior*. Fourteenth Ed., NJ:Pearson.
- Roe, S. J., (2012a). Restaurant Service Employees Organizational Commitment: Shared Gratuity versus Independent Gratuity Environments. Doctoral thesis. University of Nevada, Las Vegas.
- Roe, S. J. (2012b). Restaurant Service Employees Motivation and Organizational Commitment: Shared Gratuity versus Independent Gratuity Environments. [http://scholarworks.umass.edu/gradconf\\_hospitality/2011/Poster/137/](http://scholarworks.umass.edu/gradconf_hospitality/2011/Poster/137/) (15.05.2019).
- Segrave, K. (1998). Tipping: An American Social History of Gratuities. *McFarland & Company, Jefferson, NC*.
- Shamir, B. (1983). A note on tipping and employee perceptions and attitudes. *Journal of Occupational Psychology*, (56), 255-259.
- Sia, L. A. & Tan, T. A. G. (2016). The Influence of Organizational Justice on Job Satisfaction in a Hotel Setting. *DLSU Business & Economics Review*, 26(1), 17-29
- Şahin, R. & Kavas, E. (2016). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Tuna, M. (2013). Örgütsel Adalet: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Bir Araştırma. *International Journal of Social Science*, 6(8), 997-1023.
- Türk Dil Kurumu (TDK) [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.56707ab14ef9d9.55287173](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.56707ab14ef9d9.55287173) (12.05.2019).
- Tyler, T. R. & DeGoey, P. (1995). Collective restraint in social dilemmas: Procedural justice and social identification effects on support for authorities. *Journal of Personality and Social Psychology*, (69), 482-497.
- Ural, A. & Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Usmani, S. & Jamal, S. (2013). Impact of distributive justice, procedural justice, interactional justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. *Review of Integrative Business & Economics Research*, 2(1), 351-383.

- Yalçın A. & İplik, F. N. (2007). A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 483-500.
- Yalçın, B. (2009). Eğitim Örgütlerinde Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Yazıcıoğlu, İ. & Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yılmaz, G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki etkisi. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## **The Effect of Organizational Justice Perception on Organizational Commitment: Comparison of Pooling and Individual Tip Distribution Systems**

**Fatih AKYOL**

Kırşehir Ahi Evran University, Vocational School of Social Science, Kırşehir/Turkey

**Zeynep ASLAN**

Aydın Adnan Menderes University, Faculty of Tourism, Aydın/Turkey

### **Extensive Summary**

It becomes a necessity for organizations to keep the qualified employees to outcompete the rivals in highly competitive national and international market. It is not possible to keep the employees just with financial resources. Managers have to understand the employees, meet their needs and settle the desired harmony between the employees and the organization.

Motivating the employees to the activities related to common goals can be explained with many organizational factors. Organizational justice and organizational commitment are the most important ones of these factors. Organizational justice and organizational commitment improve many other favorable organizational behaviors. These favorable behaviors are much more important in food and beverage establishments in which the success depends largely on employees' attitudes. Therefore, restaurant managers have to create employees with high organizational commitment and organizational justice perception in order to achieve organizational goals.

Income of employees has effect on shaping the perception of organizational justice and the formation of organizational commitment. Significant portion of the income of service staff is generated by tips. Pooling and individual systems are commonly used methods of tip distribution in practice. The main purpose of this study is to reveal the role of two widely used tip distribution systems (pooling/individual) in food and beverage sector on the effect of organizational justice on organizational commitment. Besides, the study aims to determine which tip distribution system employees prefer.

For this purpose, 466 surveys gathered with convenience sampling method in April-June 2018, in Alanya. There are three sections in the survey used in the research. In the first part of the questionnaire, there are statements about the perception of organizational justice and in the second part there are statements about the attitude of organizational commitment. Demographic questions are included in the last part of the survey. Confirmatory factor analysis, ANOVA, T test, correlation and regression analysis are used in the research.

Regression analysis results show that the model is valid for both groups. In other words, it has been statistically proven that perception of justice affects commitment in both tip distribution systems. However, it is observed that the variables explaining organizational commitment are the opposite of each other in the two groups. While distributive and procedural justice explain organizational commitment in the pool distribution system; interactional

justice explain it in individual system. Therefore, the managers of food and beverage enterprises who want to improve employee loyalty to the organization need to put emphasis on distributive and procedural justice practices in the pool system and interaction justice practices in the individual system.

Employees working in individual tip distribution system have higher perception of distribution justice and normative commitment. Analysis results show that; employees working in organizations practising individual tip distribution system find their gains more fair than those working in pool system and they are more satisfied with tip distribution policies of their organizations. Therefore, instead of selecting one of these methods randomly or following the practices in their regions; considering these results, sector executives should use their tip distribution system preferences in favor of the individual system. The organization and the personel will benefit from adopting and implementing of a system that provides a fair income distribution among employees, encourages them to provide high quality services and rewarding employees.

According to the results of the correlation analysis, each of the dimensions of organizational justice has a positive and significant relationship with each of the dimensions of organizational commitment. This implies that the increase or decrease in employees' perception of distributive, procedural and interactional justice may increase or decrease their organizational commitment.

Although 51,1% of the participants are working in the pool system and 48,1% are working in the individual system; 63,5% state that they want to work in individual tip distribution system and 35,4% want to work in pool system. These rates show that a significant portion of the employees currently working in enterprises practising pool distribution system actually prefer to work in the individual system. Tip is associated with the perception of distributive justice as it is a financial gain. Regarding the distributive justice averages of the employees working in the individual system are higher than those in the pool distribution system; it can be said that the individual tip distribution system contributes more positively to the employees' perception of justice and therefore contributes to the organizational commitment more than the pool system.

Since the tip is the income of employees, they should decide the tip distribution system. Working under the preferred tip distribution system will increase employee loyalty by affecting employees' perception of justice positively. Pooling is much more common in Turkey than individual tip distribution system. However, based on the results of this study, restaurant managers should review their tip distribution system preferences.

This research should be evaluated within the scope of the sample and this issue should be validated with the expansion of the researches in this direction. It is thought that this study, which is conducted in the up-scale restaurants and 5-star all-inclusive hotels in Alanya, will provide important information to the sector managers, academicians and other researches on this subject.

One of the most important limitations of this study is the fact that the survey is conducted only in certain establishments in Alanya. It will be useful if the sample is further expanded including more food and beverage establishments from different cities of Turkey.



Tipping which is not subjected to researches in Turkey except a few studies, is an issue studied in very fine details in international literature. But now tipping has begun to take place almost all income groups' daily life, in Turkey. Tips are the important part of the earnings of the restaurant service personnel. The relation of tipping with other subjects such as job satisfaction, organizational citizenship behavior, workaholism can also be investigated in the future studies. In addition, the reasons of giving/not giving tip of people who live in Turkey and whether or not getting/giving tip changes according to demographic characteristics may be subjected to the researches in this field.